

# **Talousarvio- ja taloussuunnitelmaehdotuksen 2023–2025 perusteluteksti**

## **Talousarvion 2023 keskeiset painopisteet ja tiivistelmä**

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan kaksi keskeisintä painopistettä vuonna 2023 ovat:

1. Toiminnan elinvoimaisuus
2. Toiminnan tehostaminen

Toimialan palvelut ovat kärsineet merkittävästi koronapandemiasta. Pitkäkestoiset ja muuttuvat rajoitukset kavensivat sekä kaupungin että yleishyödyllisten yhteisöjen ja yritysten toimintaedellytyksiä. Polarisaatio on kasvanut ja kaupunkilaisten turvallisuudentunne on heikentynyt. Yksinäisyudentunnetta koetaan erityisesti ikääntyneiden keskuudessa eivätkä kaupunkilaiset, erityisesti nuoret ja ikäihmiset ole löytäneet toimialan palveluihin odotetusti.

Toiminnan elinvoimaisuuden turvaaminen ja tehostaminen edellyttää toimenpiteitä asiakaskokemuksen ja henkilöstön hyvinvoinnin varmistamiseksi. Tietojohtamisen kyvykkyyden vahvistaminen ja osaamisen kehittäminen edesauttavat palvelujen vaikuttavuutta ja kohdentamista. Toiminnan tehostaminen tarkoittaa jatkuvaa arviointia asiakastarpeista ja palvelutuotannon tavoista, arvioinnin perusteella tehtäviä toimenpiteitä sekä investointeja työhyvinvointiin ja johtamiseen. Palvelujen hinnoittelua kehitetään tulonkannon varmistamiseksi.

Palvelujen saavutettavuutta ja tehostamista edistetään jatkamalla isoja digitalisaatiomuutoshankkeita suunnitelman mukaisesti. Pilottihankkeella kaupunkiudistusalueella edistetään kaupunkiyhteistä tilavarauskokonaisuutta yhdessä kasvatuksen ja koulutuksen toimialan kanssa. Palveluverkkosuunnittelun tavoitteena on, että palveluja toteutetaan oikeassa paikassa, oikealla tavalla ja riittävässä suhteessa palvelun tarpeeseen.

## **Toiminnan kuvaus**

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala ylläpitää ja parantaa eri-ikäisten helsinkiläisten mahdollisuuksia henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin, sivistymiseen sekä aktiiviseen kansalaisuuteen ja tukee Helsingin elinvoimaisuutta. Toimialalla tuotetaan vuosittain yli 20 miljoonaa elämystä yli 900 toimipaikassa, ulkoilualueilla ja taiteen eri keinoin noin 1 800 työntekijän osaamisella

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala toimii kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunnan alaisuudessa. Lautakunnalla on kolme jaostoa: kulttuuri- ja kirjastojaosto, liikuntajaosto ja nuorisajaosto.

Toimiala jakaantuu neljään palvelukokonaisuuteen ja hallintoon.

Kirjastopalvelukokonaisuus (kaupunginkirjasto) vastaa kirjastotoiminnasta sekä valtakunnallisesta kehittämistehtävästä, josta on lailla erikseen säädetty. Kirjastopalvelukokonaisuuden palvelut ovat aluekirjastopalvelut, keskustakirjasto Oodi, kirjastoverkon yhteiset palvelut ja valtakunnalliset kehittämispalvelut.

Kulttuuripalvelukokonaisuus vastaa kaupungin kulttuuripolitiikasta sekä kulttuuri-, orkesteri-, museo- ja taidemuseotoiminnoista. Kulttuuripalvelukokonaisuus vastaa sille kuuluvista valtakunnallisista ja alueellisista erityistehtävistä, joista laeilla erikseen säädetään. Kulttuuripalvelukokonaisuuden palvelut ovat kaupungin museo, kaupunginorkesteri, kulttuurin edistäminen ja kulttuurikeskukset. Helsingin taidemuseo (HAM) ollaan säätöittämässä 1.1.2023 alkaen.

Liikuntapalvelukokonaisuus vastaa liikunnasta ja liikuntapolitiikasta sekä liikunnan järjestämisestä ja liikuntapaikoista sekä leirintäalueesta. Liikuntapalvelukokonaisuuden palvelut ovat liikuntaan aktivointi, liikuntapaikat ja ulkoilupalvelut

Nuorisopalvelukokonaisuus huolehtii nuorisotyöstä ja nuorisopolitiikasta sekä ehkäisevän päihdetyön ja hyvinvoinnin edistämisestä. Nuorisopalvelukokonaisuuden palvelut ovat itäinen nuorisotyö, läntinen nuorisotyö ja pohjoinen nuorisotyö.

Toimialalla on palvelukokonaisuuksien lisäksi hallintojohtajan alaisuudessa toimialan hallinto, joka huolehtii toimialan hallinto- ja tukipalveluista. Toimialan hallinnon palvelut ovat hallintopalvelut, henkilöstöpalvelut, talous- ja suunnittelupalvelut, kehittämis- ja digitalisaatiopalvelut sekä viestintä- ja markkinointipalvelut

## Keskeiset talousarviovuoden muutokset palvelukokonaisuuksittain ja palveluittain

TB2022 (HAM oikaistu) - TAE 2023					
	Toimintakate (talousarvion sitova taso)	Osuus ta-kohdan toimin-takatteesta %	Muutos ed. vuoteen1000 €	Muutos ed. vuoteen %	Keskeisin selittävä tekijä
Toimiala yhteensä	-198 940	100,0 %	-4 397	2,21 %	vuokrien indeksikorotus, palkkojen ja ostojen indeksikorotukset, energiakulujen kasvuennuste
Kulttuuripalvelukokonaisuus	-48 539	24,4 %	127	-0,26 %	vuokrien indeksikorotus, palkkojen ja ostojen indeksikorotukset, liikunnan energiakulujen sopeutus
Liikuntapalvelukokonaisuus	-58 514	28,8 %	-4 214	7,20 %	vuokrien indeksikorotus, palkkojen ja ostojen indeksikorotukset, energiakulujen kasvuennuste
Nuorisopalvelukokonaisuus	-30 155	14,8 %	-15	0,05 %	vuokrien indeksikorotus, palkkojen ja ostojen indeksikorotukset, liikunnan energiakulujen sopeutus
Kirjastopalvelukokonaisuus	-38 426	18,9 %	-316	0,82 %	vuokrien indeksikorotus, palkkojen ja ostojen indeksikorotukset, liikunnan energiakulujen sopeutus
Toimialan hallinto	-23 307	11,5 %	23	-0,10 %	vuokrien indeksikorotus, palkkojen ja ostojen indeksikorotukset, liikunnan energiakulujen sopeutus

## Toimintaympäristön keskeiset muutokset 2023

Toimintaympäristön muutokset taloussuunnittelukaudella.

Segregaatio ja alueiden eriarvoisuus on lisääntynyt. Asukkaiden turvallisuudentunne on laskenut ja erityisesti nuorten mielenterveys on järkkynyt. Ikääntyneiden yksinäisyys on lisääntynyt ja toimintakyky laskenut. Toimialan toimenpiteet edistävät kaupunkilaisten fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia.

Kiristynyt talous pakottaa kuitenkin toimialaa tarkastelemaan palvelurakennetta ja palvelujen laajuutta. Toimiala toimeenpanee palvelustrategioitaan, joka selkeyttää toimialan palvelutuotannon tehtäviä ja työnjakoa ekosysteemin kesken kulttuuri- ja vapaa-ajan kuntalaispalveluiden osalta.

Ekosysteemin elinvoimaisuuteen tuo haasteita valtion veikkausvoittovarojen siirtyminen budjettirahoitukseen. Siirtymäajan jälkeinen rahoitustaso on vielä epäselvä. Vuosille 2023–2026 lasku on arvioitu pieneksi, mutta tämän jälkeen on oletus, että valtion rahoitus tehtäville laskee.

### Vuoden 2023 keskeisimmät toimintaympäristön muutokset.

Toiminnan kannalta keskeisin muutostekijä vuodelle 2023 on koronapandemian ja Venäjän Ukrainassa aloittaman hyökkäyssodan aiheuttamat muutokset toimintaympäristössä ja kulutuskäyttäytymisessä.

Polarisaatio on kasvanut, kaupunkilaisten turvallisuudentunne on heikentynyt ja erityisesti nuoret ja ikääntyneet eivät ole koronarajoitusten jälkeen löytäneet toimialan palvelujen piiriin odotetusti. Toimiala vahvistaa kaupunkilaisten kriisikestävyyttä ja turvallisuuden kokemusta vakauttamalla toimintaa ja turvaamalla toimintojen elinvoimaisuutta.

Henkilöstön hyvinvointi on jatkuvassa kriisitilanteessa heikentynyt. Henkilöstösuunnittelu, esihenkilötyön vahvistaminen sekä toimintatapojen ja osaamisen kehittäminen ovat avainasemassa, jotta toimialan henkilöstö voi hyvin työssään.

Sotepe-uudistuksen aiheuttamien tehtävien siirtojen myötä toimiala tarkastelee hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen ja keskitettyihin kuntalaispalveluihin liittyvän toiminnan organisointia ja kuluja. Helsingin Taidemuseon (HAM) suunniteltu säätiöittäminen tuo muutoksia toimintaympäristöön ja talousarvio on laadittu sillä olettamuksella, että säätiö aloittaa täysimääräisen toiminnan 1.1.2023.

### *Lainsäädäntö- ja viranomaistoimintamuutokset*

Nuorisolaki on uudistumassa ja ehdotettu laki on tarkoitettu tulemaan voimaan 1.1.2023. Nuorisolain uudistuksessa ehdotetaan lisättäväksi nuorisolakiin uudet säännökset Harrastamisen Suomen mallin mukaisesta nuorten harrastustoiminnasta sekä sen toteuttamiseen tarkoitettun valtionavustuksen myöntämisestä. Tavoitteena on vakiinnuttaa Harrastamisen Suomen mallin mukainen nuorten harrastustoiminta pysyväksi toimintamalliksi kunnissa, ja tätä kautta edistää perusopetukseen osallistuvien nuorten mahdollisuutta mieluisaan ja maksuttomaan harrastukseen. Tekijänoikeuslakiin sekä sähköisen viestinnän palveluista annettuun lakiin on tulossa muutoksia ja ehdotetut lait on tarkoitettu tulemaan voimaan 1.1.2023.

### Riskit ja epävarmuustekijät

#### *Strategiset riskit*

Strategisena riskinä on resurssien riittävyys kasvavan ja monimuotoistuvan kaupungin tarpeisiin sekä toimeenpanokyky nopeasti muuttuvassa maailmassa. Pandemian jälkeen helsinkiläisten kulutusikäyttäytyminen on muuttunut. Riskiä torjutaan tavoitteiden systemaattisella seurannalla ja nopealla reagoinnilla muuttuviin tarpeisiin.

Henkilöstöresurssien riittävyys, jaksaminen ja osaaminen ovat keskeisessä roolissa toimialan palvelujen toteuttamisessa ja kehittämisessä kaupunkistrategian mukaisesti.

Toimiala torjuu riskejä panostamalla henkilöstösuunnitteluun, tarvittavien strategisten kyvykkyyksien kehittämiseen, valmentavaan johtamiseen, esihenkilötyön kehittämiseen sekä ennakoivaan palvelujen suunnitteluun.

### *Taloudelliset riskit*

Toimintaympäristön muutokset, kuten inflaatio ja energian hinnan nousu ovat johtaneet ennakoimattomaan tilanteeseen. Käyntikerrat ja tulokertymä eivät ole palautuneet koronaa edeltäneelle tasolle.

Riskejä hallitaan tuottamalla strategiaa ja perustehtävää tukevat hinnoitteluperiaatteet, kehittämällä verkkokauppaa ja digitaalista löydettävyyttä sekä ottamalla käyttöön ulkoisen rahoituksen hankkeiden hallintamalli. Digitalisaatioinvestointeja suunnataan hankkeisiin, jotka vähentävät menoja, kasvattavat palvelujen käyttöä tai lisäävät tuloja.

Toimialan tilojen korjausvelka on kasvanut ja erityisesti toimialan kulttuurihistoriallisesti arvokkaiden toimipisteiden kunnossapito ja käytön tehostaminen on haasteellista.

Toimiala torjuu riskiä tilakannan kasvun hallinnalla, panostamalla tilojen yhteiskäyttöön ja tilahallintaprosessin parantamisella.

### *Toiminnalliset riskit*

Segregaatio ja alueiden eriarvoisuus lisääntyvät. Asukkaiden turvallisuudentunne on laskenut ja haastavat tilanteet palvelujen käyttäjien kanssa ovat lisääntyneet.

Toimiala torjuu riskiä kohdistamalla toimenpiteitä erityisesti lapsiin ja nuoriin, ikääntyneisiin, pienituloisiin ja kaupunki uudistusalueisiin. Tilat pidetään kunnossa ja siistinä, joka vähentää ilkilvaltaa sekä lisää kaupunginosien arvostusta. Toteutetaan demokratiaa turvaavia toimenpiteitä.

Päätökset uusista investointi- ja rakennushankkeista eivät sisällä riittävää resursointia käyttötalouteen, esim. ylläpitomäärärahoina, joka vaikuttaa käytettävissä olevien määrärahojen riittävyyteen. Kiinteistöjen korjausvelan siirtäminen tulevaisuuteen heikentää asiakaskokemusta ja työhyvinvointia. Ilmastonmuutos, muuttuva maailman tilanne, energian hinnan muutokset vaikuttavat palvelutuotantoon.

Toimiala torjuu riskiä uudistamalla palveluja ja toimintatapoja sekä lisäämällä yhteistyötä kaupunkiympäristön toimialan kanssa. Päätöksenteossa käytetään muuttuvaa ajankohtaista tietoa.

Väestön rakennemuutokset haastavat toimialaa vastaamaan uusiin tarpeisiin. Henkilöstön saatavuus ja henkilöstön sekä esihenkilöiden kuormittuminen jatkuvassa epävarmuudessa ja muutoksessa, sekä tavoitteiden ja mahdollisuuksien ristiriidassa ovat riskejä toimialan tavoitteiden toteutumiseksi. Tietojärjestelmät ja toimintatavat ovat riski toimialan painopisteiden toteutumiseksi ja tietosuojalle muuttuvassa maailmassa.

Toimiala torjuu riskejä uudistamalla palveluja ja toimintatapoja sekä kehittämällä henkilöstön osaamista ja esihenkilötyötä. Lisäksi kehitetään tietojohdamista ja edistetään henkilökunnan saatavuutta.

## **Kaupungin strategisten tavoitteiden toteuttaminen**

Toimiala toteuttaa kaupunkistrategiaa talousarviovuoden toiminnallisten tavoitteiden kautta.

Strategiatavoitetta taiteen ja kulttuurin osalta edistetään etenkin toimialan tavoitekokonaisuuksissa, joka koskee toiminnan elinvoimaisuutta ja ikäihmisten mahdollisuuksien parantamista lähteä liikkeelle, liikkua ja harrastaa yhdessä.

Toimiva ja kaunis kaupunki –strategiatavoitetta edistetään toimialan tavoitekokonaisuudessa, joka koskee turvallisuuden tunteen parantamista kaupunkiuudistusalueilla kaupunkiympäristöä ja palveluita kehittämällä.

Strategiatavoitetta helsinkiläisten hyvinvoinnin ja terveyden osalta edistetään toimialan tavoitekokonaisuudella, joka koskee mielen hyvinvoinnin varhaisen tuen parantamista lasten ja nuorten arjessa.

Vastuullinen talous kestävän kasvun perustana –strategiatavoitetta edistetään toimialan tavoitekokonaisuudessa, joka koskee toiminnan tehostamista ja käyttötalouden tuottavuutta.

### Taide ja kulttuuri ovat hyvän elämän mahdollistaja

Ikääntyneiden helsinkiläisten toimintakyvyn edistämiseksi korostetaan harrastamista ja sosiaalista kanssakäymistä niin läsnä- kuin etäpalveluin yhdessä kumppanien kanssa.

Toimialan palvelut mahdollistavat kaupunkilaisten kykyä elää merkityksellistä ja oman näköistä elämää Toiminnan elinvoimaisuutta turvataan toimialan palveluiden vakauttamisella ja yhteensovittamalla palvelujen määrä, laatu ja resurssit. Samalla varmistetaan henkilöstön hyvinvointia ja vahvistetaan esihenkilötyötä sekä vahvistetaan tietojohdantamista ja henkilöstön osaamista.

### Toimiva ja kaunis kaupunki

Osana Viihtyisä kaupunki -ohjelmaa kehitetään kaupunkiyhteistä tilavarauspalvelua ja vastataan kaupunkiyhteisestä ohjausrakenteesta. Sujuvan tilojen asukaskäytön palvelupilotti käynnistetään Kannelmäki-Malminkartanon kaupunkiuudistusalueella yhteistyössä kasvatuksen ja koulutuksen sekä kaupunkiympäristön toimialojen kanssa.

### Helsinkiläisten hyvinvointi ja terveys paranevat

Varhaista tukea nuorten arjessa parannetaan kouluttamalla toimialan henkilökuntaa käyttämään Common Approach -mallia, jonka avulla huonosti voivat lapset ja nuoret tunnistetaan entistä paremmin ja osataan ohjata palveluiden pariin.

### Vastuullinen talous kestävän kasvun perustana

Vastuullisen taloudenpidon varmentamiseksi toimiala tehostaa toimintaansa ja edistää käyttötalouden tuottavuuden parantamista.

Tuottavuustavoitteen saavuttamiseksi tehdään konkreettisia toimenpiteitä, kuten rakenteellisia uudistuksia, joilla on vaikutuksia palvelujen laajuuteen. Koronapalautumisen määrärahojen käyttöä arvioidaan ja kohdennetaan uudelleen soveltuvin osin.

Toimiala arvioi asiakastarpeita ja palvelutuotannon tapoja ja tekee niiden pohjalta toimenpiteitä. Palvelujen saavutettavuutta ja tehostamista edistetään tekemällä palveluverkkosuunnitelma ja jatkamalla isoja digitalisaatiomuutoshankkeita.

## **Talousarvion toiminnan tavoitteet**

Toimialalla on kuusi toiminnan tavoitetta, kaksi sitovaa ja neljä muuta toiminnan tavoitetta.

### **Sitovat toiminnan tavoitteet**

#### Toiminnan elinvoimaisuus

Toiminnan elinvoimaisuutta turvataan toimialan palveluiden vakauttamisella ja yhteensovittamalla palvelujen määrä, laatu ja resurssit. Palvelustrategioiden toimeenpanoa jatketaan ja koronapalautumisen määrärahojen käyttöä arvioidaan ja kohdennetaan uudelleen soveltuvin osin.

Toiminnan elinvoimaisuuden turvaaminen edellyttää toimenpiteitä asiakaskokemuksen ja henkilöstön hyvinvoinnin varmistamiseksi. Tietojohtamisen kyvykkyyden vahvistaminen ja osaamisen kehittäminen edesauttaa palvelujen kohdentamista ja vetovoimaisuutta. Tavoitteen toteutumista seurataan käyntikertojen määrällä.

#### Toiminnan tehostaminen

Toiminnan tehostaminen tarkoittaa jatkuvaa arviointia asiakastarpeista, palvelutuotannon tavoista sekä investointeja työhyvinvointiin ja johtamiseen. Palvelujen hinnoittelua kehitetään tulonkannon varmistamiseksi.

Palvelujen saavutettavuutta ja tehostamista edistetään jatkamalla isoja digitalisaatiomuutoshankkeita suunnitelman mukaisesti. Palveluverkkosuunnittelulla pyritään takaamaan, että palveluja toteutetaan oikeassa paikassa, oikealla tavalla ja riittävässä suhteessa palvelun tarpeeseen.

Tavoitteen toteutumista mitataan yksikkökustannuksella, joka mitataan palvelukokonaisuuksittain. Mittarilla pyritään ohjaamaan toimintaa ja johtamista tehokkaasti huomioiden sen, että toiminnan volyymit eri palvelukokonaisuuksissa vaihtelevat paljon. Mittari huomioi palvelukokonaisuuksittain toiminnan nettomenot suhteessa aikaansaatuihin suoritteisiin. Näin pyritään osoittamaan palvelukokonaisuuksien toiminnan panos-tuotos-suhdetta.

### **Muut toiminnan tavoitteet**

#### Parannetaan ikäihmisten mahdollisuuksia lähteä liikkeelle, liikkua ja harrastaa yhdessä

Ikäihmisten toimintakyvyn edistämiseksi tuetaan ikääntyneiden kulttuuri- ja taidetoimintaan osallistumista ja harrastamista, kasvatetaan liikunnan kurssitoiminnan täyttöastetta ja osallistujamäärää, täydennetään palvelutuotantoa laadukkailla etäpalveluilla yhteistyössä toimialojen, yhdistysten ja järjestöjen kanssa sekä julkaistaan ikäihmisten hyvinvointia tukeva kaupunkitasoinen verkkosivusto.

Tavoitteen toteutumista seurataan toimenpiteiden toteutumisasteella.

#### Parannetaan mielen hyvinvoinnin varhaista tukea lasten ja nuorten arjessa

Toimialalla otetaan käyttöön Common Approach -malli, joka helpottaa eri ammattiryhmien, lasten ja nuorten sekä perheiden välistä vuorovaikutusta, luo toimijoiden yhteistä kieltä ja kokonaisvaltaisempaa hyvinvointikuvaa. Jatketaan lasten ja nuorten ohjaustyössä olevien koulutusta mallin käyttöön toimialalla.

Tavoitteen toteutumista seurataan koulutukseen osallistuneiden määrällä.

## Parannetaan turvallisuuden tunnetta kaupunki uudistusalueilla kaupunkiympäristöä ja palveluita kehittämällä

Toteutetaan toimialayhteinen pilotti sujuvasta tilavarauspalvelusta kasvatuksen ja koulutuksen sekä kaupunkiympäristön toimialan kanssa kaupunki uudistusalueella. Tarkoituksena on saada yhteinen toimintamalli kaupunkiyhteiseen tilavarauskokonaisuuteen.

Tavoitetta seurataan toimenpiteiden toteutumistasella.

## Käyttötalouden tuottavuus

Tuottavuustavoitteen saavuttamiseksi tehdään konkreettisia toimenpiteitä, kuten rakenteellisia uudistuksia, joilla on vaikutuksia palvelujen laajuuteen. Koronapalautumisen määrärahojen käyttöä arvioidaan ja kohdennetaan uudelleen soveltuvin osin.

Tavoitteen toteutumista seurataan palvelukokonaisuuksittain mitattavilla yksikkökustannuksilla, jossa nettomenoja (ilman avustuksia) verrataan käyntikertasuoritteiden (fyysiset ja digitaaliset käyntikerrat) määrään. Mittari on sama kuin toiminnan tehostamisen seurannassa käytettävä mittari.

## **Taloudellinen kestävyys**

### Tuottavuuskehitys

Koronasta aiheutuvat tulomenetykset ja Venäjän Ukrainaan kohdistaman hyökkäyksen seurauksena tullut hintojen nousu (energia, asuminen, liikenne, ruoka) ovat heikentäneet kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan toimintakatetta vuonna 2022. Yleinen taloudellinen epävarmuus ja inflaation aiheuttama kuluttajien ostovoiman pienentyminen tuovat edelleen haasteita toimialan taloudelliseen tilanteeseen vuonna 2023 vaikeuttaen toimialan mahdollisuuksia saavuttaa tavoitteen mukainen toimintakate ja tuottavuusindeksin tavoitearvo.

Toimialan tuottavuutta mitataan tuottavuusindeksillä, jossa verrataan suoritteita (fyysiset ja digitaaliset käyntikerrat) inflaation vaikutuksesta eliminoituihin nettomenoihin. Mittari kertoo mikä on asiakkaiden tuottamien suoritteiden kehitys suhteessa palveluiden tuottamiseen tarvittavien kustannusten kehitykseen.

Toimiala on toimenpiteinä pyrkinyt parantamaan kustannustehokkuuttaan mm. lisäämällä automatisaatiota asiakaspalveluissa, joissa se edistää tuottavuutta ja hyvää asiakaskokemusta.

### Yksikkökustannusten muutos

Yksikkökustannuksissa verrataan nettomenoja väestöön. Yksikkökustannukset lasketaan palvelukokonaisuuksittain, jolloin mukana ovat myös avustukset. Avustukset eivät ole mukana yksikkökustannuslaskennassa, jossa kulttuuripalvelukokonaisuus on eroteltu palveluihin. Hallinnon menot on vyörytetty mukaan täysimääräisesti.

Koronapandemia on lisännyt toimialan menoja varsinkin annetuissa avustuksissa, kun toimiala on jakanut lisäavustuksia kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopalvelujen kumppaneille koronasta aiheutuneiden haittojen vähentämiseksi. Lisämenot nostavat pandemiavuosien yksikkökustannuksia.

Vuonna 2023 yksikkökustannuksiin tuo painetta Venäjän Ukrainassa aloittaman hyökkäyssodan seurauksena tullut hintojen nousu, erityisesti sähkön hinnan voimakas nousu. Myös kuluttajien ostovoiman pienentyminen aiheuttaa haasteita suoritteiden määriin vuonna 2023.

## Toimintaympäristön muutoksista johtuva palveluiden kustannuskehitys

Inflaatio ja energian hinnan nousu aiheuttavat paineita toimialan kaikkien palveluiden kustannuksiin.

### Suoritteet

Toimialan suorite on käyntikerrat, jotka jakaantuvat fyysisiin käynteihin ja digitaalisiin käynteihin.

Kaupunkilaiset, erityisesti nuoret ja ikääntyneet eivät ole löytäneet toimialan palveluihin odotetusti pandemian aiheuttamien rajoitustoimien purkauduttua. Toimialan tavoitteena on vahvistaa toiminnan elinvoimaisuutta ja vetovoimaisuutta, jolla tavoitetaan suurempi asiakasmäärä.

Henkilöstön määrässä on huomioitu Helsingin Taidemuseon suunniteltu säätiöittäminen.

## **Talousarvion vaikutusten arviointi**

### Lapsivaikutukset

Toimiala tasoittaa kiihtyvää polarisaatiota toteuttamalla toimenpiteitä erityisesti lasten ja nuorten palvelujen toteuttamiseen ja kehittämiseen. Pandemian aiheuttamat rajoitukset näkyvät edelleen lasten ja nuorten pahoinvoinnin lisääntymisenä ja turvallisuudentunteen kehittäminen vaatii tietoperustaisuutta, jota käytetään päätöksenteon tukena. Palveluissa tapahtuva ikäryhmien ja erilaisten lapsiryhmien ja lasten tarpeiden huomioiminen ja kokemusten kuuleminen vahvistavat toiminnan mielekkyyttä ja laatua.

Unicefin Lapsiystävällinen kunta -malli auttaa varmistamaan, että erityisesti heikoimmassa asemassa olevien lasten oikeudet toteutuvat. Common Approach -malli helpottaa eri ammattiryhmien, lasten ja nuorten sekä perheiden välistä vuorovaikutusta, luo toimijoiden yhteistä kieltä ja kokonaisvaltaisempaa hyvinvointikuvaa.

Toimenpiteiden arvioidaan kaventavan hyvinvointieroja, vahvistavan lasten ja nuorten yhdenvertaisuutta ja identiteettiä sekä lisäävän osallisuutta ja turvallisuudentunnetta asuinalueilla.

### Sukupuolivaikutukset

Toimiala on sitoutunut kaupunkiyhteisten sekä toimialan omien tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmien toimenpiteiden edistämiseen. Palveluissa huomioidaan sukupuolten moninaisuus ja kerätään tietoa asiakkaiden tarpeista. Yhdenvertaisuutta voidaan edistää käytännön toimenpiteillä palveluissa, mm. laatimalla ja päivittämällä turvallisemman tilan periaatteet kaikissa toimipaikoissa. Toimialan olosuhteita kehitetään palvelemaan kaikkia sukupuolia tasa-arvoisesti, vahvistetaan henkilökunnan asiakaspalveluosaamista ja kehitetään yhdenvertaista ja sensitiivistä viestintää ja markkinointia. Avustamisen sukupuolivaikutuksia seurataan säännöllisesti.

Toimenpiteiden arvioidaan vähentävän syrjintää, purkavan stereotyyppioita sukupuolten eroista, lisäävän henkilöstön tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusosaamista sekä lisäävän palvelujen houkuttelevuutta kaikille.



## Hyvinvointi- ja terveysvaikutukset

Koronapandemian aikana toimintojen sululla tai rajoitetulla aukiololla on ollut suuri merkitys kaupunkilaisten hyvinvointiin. Erityisesti kulttuuri- ja taidealan ahdingolla on ollut vaikutuksia asukkaiden ja toiminnan tuottajien mielen hyvinvointiin. Vaikutukset ovat edelleen näkyvillä; asiakkaat eivät ole palautuneet palveluihin odotetusti.

Toimialalla jatketaan toimenpiteitä erityisesti lasten ja nuorten harrastusmahdollisuuksien sekä ikääntyneiden toimintamahdollisuuksien parantamiseksi. Koronapalautumisen määrärahojen käyttöä arvioidaan ja kohdennetaan uudelleen soveltuvin osin. Digitaalisten palvelujen kehittäminen lisää palvelujen saavutettavuutta, mutta toisaalta heikommassa asemassa olevien kaupunkilaisten tuen tarve lisääntyy.

Toimenpiteillä arvioidaan olevan myönteisiä vaikutuksia kaupunkikulttuurin ja -arjen jälleenrakentamiseen, kaupunkilaisten, erityisesti ikääntyneiden yhteisöllisyyden vahvistamiseen ja yksinäisyyden torjumiseen sekä fyysiseen hyvinvointiin.

## Ympäristövaikutukset

Toimialan palvelukokonaisuudet toteuttavat omia ympäristöohjelmiaan tavoitteineen ja toimenpiteineen sekä osallistuvat kaupunkitasoisten ohjelmien toteutukseen. Kansalaisten toimintamahdollisuuksia kestävämmän tulevaisuuden eteen vahvistetaan ympäristötietoisuutta ja -osaamista kasvattamalla. Toimenpiteillä ennakoidaan olevan myönteinen vaikutus erityisesti lasten ja nuorten asenteisiin ja edistävän kaupunkilaisten kestävää elämäntapaa ja kulutuskäyttäytymistä.

Konkreettisia toimenpiteitä energian käytön vähentämiseksi jatketaan toimipisteissä, muun muassa uusimalla valaistusta ja säätelemällä lämmitystä ja ilmastointia.

Kaupunkiyhteinen tilavarauskokonaisuus tehostaa kaupungin hallinnassa olevien tyhjien ja vajaakäyttöisten tilojen käyttöä. Palveluverkkosuunnittelulla pyritään takaamaan, että palveluja toteutetaan oikeassa paikassa, oikealla tavalla ja riittävässä suhteessa palvelun tarpeeseen. Toimiala tukee henkilöstön mahdollisuuksia monipaikkaiseen työhön. Toimenpiteillä arvioidaan olevan myönteisiä vaikutuksia resurssien tehokkaampaan ja kestävämpään käyttöön.

## **Henkilöstösuunnitelma**

Kuvassa on laadittu henkilöstösuunnitelmat toimiala- ja palvelukokonaisuustasoille vuosille 2023–2025.

Toimialan palveluiden suorituskyvyn kehittämisen tavoitteilla tähdätään palvelutuotannon tuottavuuskasvuun ja henkilöstön veto- ja pitovoiman parantamiseen.

- Johdetaan digitaalista transformaatiota ja kehitetään tietojohdamista (digiohjelman vakiinnuttaminen, osaamisen kehittäminen, tekninen resurssointi)
- Työstetään ratkaisu toimialan poikkileikkaavien palveluiden koordinointiin, johtamiseen ja jatkuvuuteen
- Vahvistetaan toimialan työhyvinvointia tukevan työkuulttuurin rakenteita sekä huolehditaan henkilöstön ja esihenkilöiden jaksamisesta ja työhyvinvoinnista. Toteutetaan esihenkilötyön ja -osaamisen uudistamishanke.
- Huolehditaan toimialan henkilöstön saatavuudesta ja pitovoimasta suunnitellusti ja hyvän henkilöstöjohtamisen keinoin.

Henkilöstömäärään liittyvällä kehittämisellä turvaamme kaupungin palvelut osaavan, joustavan ja riittävän henkilöstön turvin

- Toimialan vakanssirakenteita uudistetaan palvelustrategioiden ja sitovien tavoitteiden mukaiseksi. Lisäksi etsitään ketteriä ratkaisuja henkilöstötarpeisiin. Rakennetaan ennakoivaa eläkepoistumasuunnittelua, ja uudistetaan tarvittaessa tehtäviä. Työvoiman vuokrauspalveluita hyödynnetään pääasiassa lyhytaikaisten sijaisten hankintaan.

Yhteistyön ja liikkuvuuden kehittämisen avulla luomme aktiivista yhteistyön kulttuuria, koska yhteiset asiakkaamme edellyttävät saumatonta yhteistyötä.

- Luodaan vahvempia yhteistyörakenteita palveluiden välille, ja tehdään ne myös näkyväksi ja avoimiksi. Kehitetään henkilöstön yhteistyövalmiuksia esim. työyhteisöviestinnän taitoja, osaamisen jakamisen taitoja ja yhdessä ohjautuvuutta.
- Hyödynnetään kaupunkitasolla kehitettäviä työkaluja toimialan sisäisen liikkuvuuden vahvistamisessa.

Osaamisen johtamisen tavoitteena on sellaisen tulevaisuuden rakentaminen, jossa teemme työtä yritteliäästi, ideoiden ja jatkuvasti yhdessä oppien – välillä virheidenkin kautta!

Osaamisen kehittämisen alueet:

- Oppiva ja hyvinvoiva työyhteisö: Itsensä johtaminen; Ketterä oppiminen; Yhteisöohjautuvuus
- Asiakaskohtaaminen: Vuorovaikutustaidot; Verkostojohtaminen, Fasilitointitaidot, Palvelumuotoilu, Sähköisten palvelujen tunteminen
- Digiosaaminen ja kehittyvä työskentelytapa: Tietojohtaminen; Projektityöskentely, Prosessiosaaminen; Talous- ja hankintaosaaminen; Digitaaliset työvälineet, järjestelmät ja digiosaaminen
- Johtamisosaaminen: Onnistuminen johtaminen; Osaamisen johtaminen; Valmentava johtaminen;
- Substanssiosaaminen

## Talousarvion seurannassa tarkasteltavat tavoitteet

### Sitovat toiminnan tavoitteet

Strategian painopiste	Tavoite	Mittari(t)	Kytkeytyminen strategian ohjelmiin
<b>TOIMIALAN TAVOITE</b>			
<b>Taide ja kulttuuri ovat hyvän elämän mahdollistaja</b>	Toiminnan elinvoimaisuus	Käyntikerrat (23 000 000)	Viihtyisä kaupunki
<b>Vastuullinen talous kestävän kasvun perustana</b>	<b>Toiminnan tehostaminen</b>	Yksikkökustannukset (Kulttuuri 21,28 Liikunta 6,94 , Nuoriso 24,23, Kirjasto 4,02)	Vastuullinen ja kestävä talous

### Muut toiminnan tavoitteet

Strategian painopiste	Tavoite	Mittari(t)	Kytkeytyminen strategian ohjelmiin
<b>KAUPUNKIYHTEINEN TAI TOIMIALOJEN YHTEINEN TAVOITE</b>			
<b>Helsinkiäisten hyvinvointi ja terveys paranevat</b>	Parannetaan mielen hyvinvoinnin varhaista tukea lasten ja nuorten arjessa	Common Approach –mallin koulutukseen osallistuneiden määrä (130 työntekijää)	Segregaation ehkäisy
<b>Taide ja kulttuuri ovat hyvän elämän mahdollistaja</b>	Parannetaan ikäihmisten mahdollisuuksia lähteä liikkeelle, liikkua ja harrastaa yhdessä	Toimenpiteet tehty (100 %)	Viihtyisä kaupunki
<b>Toimiva ja kaunis kaupunki</b>	Parannetaan turvallisuuden tunnetta kaupunki uudistusalueilla kaupunkiympäristöä ja palveluita kehittämällä	Toimenpiteet tehty (100 %)	Viihtyisä kaupunki
<b>Vastuullinen talous kestävän kasvun perustana</b>	Käyttötalouden tuottavuus	Yksikkökustannukset (Kulttuuri 21,28 Liikunta 6,94 , Nuoriso 24,23, Kirjasto 4,02)	Vastuullinen ja kestävä talous

## Suorite- ja taloustavoitteet - Prestationsmål och ekonomiska mål

### Suoritteet - Prestation

	2021	2022 *	ennuste prognos 2022	2023	2024 *	2025
<b>Suoritetavoitteet - Prestationsmål</b>						
<b>Käyntikerrat yhteensä - Besök sammanlagt</b>	32 263 204	22 827 000	20 755 100	23 000 000	23 432 000	23 864 000
<b>Fyysiset käyntikerrat - Antal fysiska besök</b>	14 291 456	18 827 000	16 840 400	19 027 000	19 378 000	19 729 000
Kirjasto - Biblioteket	4 387 631	7 500 000	6 750 000	7 700 000	7 750 000	7 800 000
Kulttuuri - Kultur	619 717	1 200 000	1 055 000	1 200 000	1 250 000	1 300 000
Liikunta - Idrott	8 615 338	9 000 000	8 200 000	9 000 000	9 250 000	9 500 000
Nuoriso - Ungdom	668 770	1 127 000	835 400	1 127 000	1 128 000	1 129 000
<b>Digitaaliset käyntikerrat - Antal digitala besök</b>	17 971 748	4 000 000	3 914 700	3 973 000	4 054 000	4 135 000
Kirjasto - Biblioteket	13 632 949	3 200 000	3 000 000	3 300 000	3 350 000	3 400 000
Kulttuuri - Kultur	4 275 949	450 000	565 000	450 000	475 000	500 000
Liikunta - Idrott	0	0	0	90 000	95 000	100 000
Nuoriso - Ungdom	62 850	133 000	132 700	133 000	134 000	135 000
Toimialan yhteiset palvelut	0	217 000	217 000	0	0	0

\* vuonna 2022 otettiin käyttöön uudistettu määritelmä digitaaliselle käyntikerralle

\* fyysisen käyntikerran määritelmä ja laskentatapa tarkennetaan vuoden 2023 aikana seuraavaa talousarviokautta varten.

### Henkilöstösuunnitelma - Personalplan

	2021	2022	ennuste prognos 2022	2023	2024	2025
<b>Henkilöstön käyttö - Användning av personal</b>						
Henkilöstön määrä - Antal anställda	1 822	1 824	1 824	1 752	1 752	1 752
Henkilöstötyövuodet (oma henkilöstö) - Årsverken (egen personal)	1 026	1 028	1 028	956	956	95

## Tuottavuus

2021 = 100	TP2021	TA2022	ENN2022	TAE2023	2024	2025
Tuottavuusindeksi	100,0	119,8	107,5	125,0	126,3	127,3

## Yksikkökustannukset

### Euroa / asukas (sis. järjestö ja laitosavustukset)

Palvelu euroa/x	TP2021	TA2022	ENN2022	TAE2023	2024	2025
Liikunta	128,2	125,8	130,6	130,8	132,2	134,1
Nuoriso	47,6	51,4	50,7	51,1	51,8	52,9
Kirjasto	63,1	66,5	66,2	66,4	67,4	68,7
Kulttuuri	125,2	123,4	123,4	113,5	114,5	115,8

### Prosenttimuutos yksikkökustannuksissa

Muutos, %	TP2021	TA2022	ENN2022	TAE2023	2024	2025
Liikunta		-1,9 %	3,8 %	0,1 %	1,1 %	1,5 %
Nuoriso		7,9 %	-1,3 %	0,7 %	1,5 %	2,0 %
Kirjasto		5,4 %	-0,4 %	0,2 %	1,5 %	2,0 %
Kulttuuri		-1,5 %	0,1 %	-8,0 %	0,9 %	1,2 %

### Euroa / asukas (ilman avustuksia)

Palvelu euroa/x	TP2021	TA2022	ENN2022	TAE2023	2024	2025
Liikunta	88,9	90,0	94,8	95,2	96,9	99,1
Nuoriso	43,1	47,4	46,6	46,9	47,7	48,8
Kirjasto	63,1	66,5	66,2	66,4	67,4	68,7
Kaupunginmuseo	12,3	12,3	12,1	12,7	12,8	13,1
Orkesteri	19,0	19,7	19,6	20,1	19,3	20,8
Taidemuseo	11,9	11,6	11,9	0,0	0,0	0,0
Kulttuurikeskukset ja kulttuurin edistäminen	18,3	19,7	19,7	21,1	21,9	22,9

### Prosenttimuutos yksikkökustannuksissa

Muutos, %	TP2021	TA2022	ENN2022	TAE2023	2024	2025
Liikunta		1,3 %	5,3 %	0,5 %	1,7 %	2,3 %
Nuoriso		9,9 %	-1,8 %	0,8 %	1,7 %	2,2 %
Kirjasto		5,4 %	-0,4 %	0,2 %	1,5 %	2,0 %
Kaupunginmuseo		0,1 %	-1,0 %	4,1 %	1,5 %	2,0 %
Orkesteri		3,7 %	-0,2 %	2,6 %	-4,3 %	8,2 %
Taidemuseo		-2,2 %	2,4 %			
Kulttuurikeskukset ja kulttuurin edistäminen		7,9 %	-0,3 %	7,2 %	4,0 %	4,6 %

### Avustukset euroa / asukas

Palvelu euroa/	TP2021	TA2022	ENN2022	TAE2023	2024	2025
Kulttuuri	29,1	25,7	25,7	25,6	25,6	25,6
Liikunta	14,2	12,6	12,6	12,6	12,6	12,6
Nuoriso	16,3	14,5	15,2	15,2	15,2	15,3

### Tilankäytön tehokkuus m2 / fyysiset käyntikerrat

	TP2021	TA2022	ENN2022	TAE2023	2024	2025
Toimiala yhteensä	0,023	0,019	0,021	0,019	0,018	0,018